心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 10, 1734–1748
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.01734

· 研究构想(Conceptual Framework) ·

服务型领导影响工作繁荣的动态双向机制*

李超平 [1] 毛凯贤 [2]
([1] 中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所, 北京 100872)
([2] 香港科技大学工商管理学院管理学系, 香港)

摘 要 本研究基于资源保存理论, 采用动态追踪设计与双向影响设计, 通过文献研究和追踪问卷调查研究等方法, 揭示服务型领导对个人及团队工作繁荣影响的跨层作用机制、边界条件以及服务型领导与下属的双向影响过程, 从而增进对服务型领导作用机制的理解, 深化对领导本身动态变化本质的理解, 拓展工作繁荣前因变量的研究, 也为各类组织改善领导方式、提高领导效能、促进员工工作繁荣提供指导。

关键词 服务型领导; 工作繁荣; 主动性; 追踪研究
分类号 B849:C93

1 问题提出

越来越多的员工进入一个组织看重的是自己能否得到真正的成长与进步, 更重要的是能够伴随组织共同成长。然而现实中, 组织中的员工往往难以体验到朝气蓬勃、活力满满与日趋进步的状态(Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005), 相反, 他们很容易体会到的一种感觉是身心疲惫, 工作的快乐、意义与自身进步开始变得微不足道, 也由此给个人和组织都带来一系列的问题。Spreitzer 等(2005)通过跨领域的文献研究及定性分析, 将“个体在工作中同时体验到的活力和学习”的心理状态归纳命名为工作繁荣(thriving at work)。作为一种工作状态而非特质, 工作繁荣较容易发生变化, 工作繁荣的员工能够得到健康成长, 不仅利于自身生活、工作和职业发展, 还对组织发展有着积极影响(Spreitzer & Porath, 2012)。Spreitzer 等提出, 工作情境特征与个体工作资源均能够影响工作繁荣, 例如鼓励自主决策、信息共享、信任和尊重的工作氛围、积极情感资源与关系资源等(Spreitzer, Porath, & Gibson, 2012; Spreitzer & Porath, 2014), 但是目前从领导风格角度, 把领导行为作为一种重要工作情境特征, 探讨其对员工工作繁荣影响的研究还比较缺乏, 而积极心理学与积极组织行为学(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2007)也均呼吁从领导的角度开展相关研究。

事实上, 领导在组织的成功和员工个人的成长中发挥着巨大的作用, 领导的有效引领为组织创造愿景, 也对下属产生着直接和显著的影响, 他们承担着使员工内化组织价值观、态度及目标的重要责任(Parris & Peachey, 2013)。但是, 在组织管理实践中, 领导对下属产生的负面影响、下属对领导的低认同度、领导与员工之间的低信任度与低配合度却成为了组织成功和员工个人成长过程中的重要障碍, 员工的工作繁荣也因此受到显著的负面影响。除此之外, 随着文化观念的进步、员工教育水平的提升, 员工期待的是一种更具人情味、个性化和合作化的领导方式(Parris & Peachey, 2013), 他们也希望能够从领导那里获得更多帮助、支持和力量。在近年来的组织管理研究中, 领导理论研究也已经开始强调一种共享、关系型、全局化的视角, 强调领导与下属的互动关系(Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009)。与传统的权力驱动、自我服务和领导第一的范式相反, 服务型领导理论由于强调超越个人利益、关心服

收稿日期: 2018-03-11
* 国家自然科学基金(71772171)资助; 教育部人文社会科学规划基金项目(17YJA630073)资助。
通信作者: 李超平, E-mail: lichaoping@ruc.edu.cn

务下属、帮助下属成长而成为了近来领导理论研究的一个热点领域(e.g., Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010; Parris & Peachey, 2013; van Dierendonck, 2011; Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014; Chen, Zhu, & Zhou, 2015; Neubert, Hunter, & Tolentino, 2016; 吴维库, 姚迪, 2009; 汪纯孝, 凌茜, 张秀娟, 2009; 孙健敏, 王碧英, 2010; 邓志华, 陈维政, 2012; 苗青, 2009; 张军伟, 龙立荣, 2016; 高中华, 赵晨, 2014; 许灏颖, 王震, 2016)。实际上, 服务型领导的独特之处就在于其明确的以人为中心、员工第一、专注于下属需求与发展(van Dierendonck, 2011)。服务型领导着重于服务他人, 打造共同体, 重视团队合作和分享权力(Greenleaf, 1977; Walumbwa et al., 2010)。因此, 服务型领导切中了当前组织管理中领导实践的弊病, 转变领导方式与作风, 强化对员工的服务与帮助应该能够推动员工健康成长发展与工作繁荣。

目前, 探索服务型领导的影响过程、作用机制及边界条件, 特别是针对服务型领导对员工和团队工作繁荣的影响关系, 采用追踪设计研究服务型领导在团队中的跨层作用机制、与下属的双向影响关系, 将有利于在实践中追求更为积极、卓有成效的服务型领导模式, 有助于构建领导与员工之间新型健康、积极正能量的互动影响关系, 还能够为各类组织营造良好文化氛围、提升组织绩效、推动员工成长与发展提供理论支持和依据。

2　文献回顾

2.1　服务型领导作用机制的研究现状

“开始于一种想要服务, 并且最早开始提供服务的自然信念” (Greenleaf, 1977, p.7), 服务型领导的特殊之处不仅在于他们想要服务的首要动机(做什么)和他们的自我建构(他们是谁), 也在于从这种有意识的“做什么”和“成为什么”的选择中, 他们渴望领导(Sendjaya & Sarros, 2002), 这是一种“将他人利益置于自己个人利益之上的领导行为” (Laub, 1999, p.81)。在操作化测量服务型领导的基础之上, 近年来国内外的研究开始更多转向展现其对于组织的实践价值, 越来越多的实证研究表明服务型领导能够在组织各个层面发挥重要的作用(e.g. Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney, & Weinberger, 2013; Liden et al., 2014; Peterson, Galvin, & Lange, 2012; Walumbwa et al., 2010; Harju, Schaufeli, & Hakanen, 2018; 吴维库, 姚迪, 2009; 汪纯孝 等, 2009; 孙健敏, 王碧英, 2010; 邓志华, 陈维政, 2012; 苗青, 2009)。

通过文献研究我们发现, 服务型领导能够显著影响下属的满意度、创造力和工作投入(Hunter et al., 2013; Mayer, Bardes, & Piccolo, 2008; Neubert et al., 2008; Neubert et al., 2016; 林钰莹, 许灏颖, 王震, 2015), 能够提升员工绩效和组织承诺(Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008; 林文静, 段锦云, 2015), 能够促进组织公民行为、建言行为(Liden et al., 2008; Hunter et al., 2013; Neubert et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; Neubert et al., 2016; 卢俊婷, 张喆, 贾明, 2017; 马跃如, 李树, 2011; 段锦云, 曾恺, 阎寒, 2017; 谭新雨, 汪艳霞, 2017), 有利于提升团队创新和绩效(Hu & Liden, 2011; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011; Yoshida, Sendjaya, Hirst, & Cooper, 2014; 庄子匀, 陈敬良, 2015), 也有利于提高组织绩效(Liden et al., 2014; Peterson et al., 2012)和顾客满意度(Chen et al., 2015; Liden et al., 2014; Neubert et al., 2016)。

为了解释服务型领导的作用机制, 学者们基于相关理论检验了一些可能的重要中介变量。例如, 基于社会交换理论, Ehrhart (2004)研究发现服务型领导通过程序公平氛围而影响部门组织公民行为, Schaubroeck 等(2011)研究发现服务型领导通过基于情感的信任影响团队心理安全感并最终影响团队绩效, Hu 和 Liden (2011)的研究发现团队水平的服务型领导通过团队潜能的中介作用来影响团队绩效和团队组织公民行为, Schneider 和 George (2011)检验了授权在服务型领导与下属工作结果(满意度、组织承诺和留任意愿)之间的中介作用, Chan 和 Mak (2014)则探索了对领导的信任在服务型领导与下属工作满意度之间的中介作用。国内方面, 马跃如和李树(2011)研究发现领导−下属关系质量在服务型领导与下属反生产行为和顾客导向的组织公民行为之间发挥中介作用, 赵宏旭(2011)研究表明对领导的信任在服务型领导与下属的领导效能感之间发挥中介作用, 赵红丹和彭正龙(2013)、邢进(2013)和朱玥和王晓辰(2015)均探讨了领导−成员交换或团队成员交换在服务型领导对团队绩效、组织承诺、员工建言行为影响机制中的中介作用, 林文静和段锦云

(2015)研究了员工感知对领导的义务在服务型领导与员工工作绩效之间的中介作用。

基于社会学习理论, Hunter 等(2013)研究发现服务氛围在服务型领导与离职意愿、组织公民行为和销售行为之间发挥中介作用, Liden 等(2014)发现服务文化在服务型领导与组织绩效之间发挥中介作用, 凌茜和汪纯孝(2009)、凌茜、汪纯孝、张秀娟和刘小平(2010)和凌茜、汪纯孝、张秀娟和陈为新(2010)检验了部门的服务型领导氛围在企业的服务型领导氛围与员工的服务质量关系之间的中介作用, 以及员工感知的部门负责人的服务型领导风格在员工感知的企业负责人的服务型领导风格与员工的服务质量关系之间的中介作用, 许灏颖和王震(2016)研究发现下属顾客导向在服务型领导与下属服务绩效关系之间发挥中介作用。Walumbwa 等(2010)基于社会学习理论和社会交换理论, 检验了程序公平氛围、服务氛围、自我效能和主管承诺在团队层面服务型领导与下属组织公民行为之间的中介作用。

基于自我决定理论, van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt 和 Alkema (2014)研究发现服务型领导主要是通过心理需要满意度(psychological needs satisfaction)作用于下属工作投入和组织承诺, 在此基础之上, Chiniara 和 Bentein (2016)进一步检验了自主需要满意度(autonomy need satisfaction)、胜任需要满意度(competence need satisfaction)和关系需要满意度(relatedness need satisfaction)在服务型领导与任务绩效、人际公民行为和组织公民行为关系之间的中介作用, Neubert 等(2016)检验了护士工作满意度在部门服务型领导与病人满意度和推荐意愿关系之间的中介作用。国内方面, 林钰莹等(2015)根据自我决定理论研究发现工作动机在服务型领导与领导−下属交换交互项与下属创造力关系之间发挥中介作用, 黄俊、贾煜、桂梅、诸彦含和刘桃(2015)探索了员工工作投入在服务型领导与员工主动创新行为之间的中介作用。

基于社会认同理论, Liden 等(2014)检验发现服务型领导营造服务文化后间接通过员工的组织认同影响员工的工作绩效、创造力、服务顾客行为及离职意愿, Chen 等(2015)探索了社会认同中介变量(自我效能与团队认同)在服务型领导与顾客服务绩效(服务质量、顾客导向的公民行为与顾客导向的亲社会行为)关系之间的作用。除此之外, Neubert 等(2008)基于调节定向理论研究发现服务型领导能够通过提升定向(promotion focus)来影响个体的帮助行为与创新行为。国内方面, 高中华和赵晨(2014)检验了组织认同和领导认同在服务型领导与下属组织公民行为关系之间的中介作用, 庄子匀和陈敬良(2015)研究了领导认同在服务型领导与员工创新行为之间的中介作用, 以及领导原型在服务型领导与团队创新能力之间的中介作用。除此之外, 张军伟和龙立荣(2016)基于社会信息加工理论和社会学习理论研究发现宽恕氛围在服务型领导与员工人际公民行为关系之间发挥中介作用。

现有研究已经初步验证了服务型领导与员工个人、团队和组织之间的显著关系, 并且基于相关理论检验了一些中介变量, 在帮助我们理解服务型领导的影响作用和机制方面做出了相当的贡献。但是, 我们对服务型领导如何积极影响下属、在团队中的跨层作用机制的了解仍然还是不够充分(Liden et al., 2014; Neubert et al., 2016; Chiniara & Bentein, 2016)。通过文献研究我们可以发现, 服务型领导具有倾听(listening)、共情(empathy)、治愈(healing)、知晓(awareness)、说服(persuasion)、概念化(conceptualization)、远见(foresight)、管家精神(stewardship)、对人的成长负责(commitment to the growth of people)和建立共同体(building community)等一系列重要特征(Spears, 1995, 1998, 2004), 也包括重视人(values people)、发展人(develops people)、建立共同体(builds community)、真诚待人(displays authenticity)、领导人(provides leadership)和共享领导权(shares leadership)等关键行为(Laub, 1999), 但是以往文献在分析服务型领导的特征和行为使得员工个体及团队本身发生了怎样的变化方面仍然是不足的, 这也使得我们在理解服务型领导的作用机制方面存在欠缺。资源保存理论则区别于上述相关理论, 其重点关注组织中个体的资源来源、获取与利用(Hobfoll, 1989, 1998, 2001), 因此资源保存理论将能够为我们理解服务型领导的作用机制特别是服务型领导如何使得个体或团队得到资源提供较好的帮助。就个体而言, 组织中员工工作需要资源特别是工作能量, 缺乏能量的后果显而易见(Sonnentag, Kuttler, & Fritz, 2010), 以往服务型领导对个人、团队和组织结果的影响研究没有注意到这一视角, 因而也无

法从个体、团队自身资源与能量的角度研究服务型领导对他们产生的变化。另外, 团队作为当前各类组织运行与管理的重要形式和载体, 目前也仅有少量研究对服务型领导在团队中的跨层作用机制加以了检验(e.g., Liden et al., 2014; Chen et al., 2015; Neubert et al., 2016), 而更好地了解服务型领导的作用机制特别是跨层作用机制才有利于推动服务型领导理论和实践的发展和进步。因此, 未来的研究有必要从资源、能量角度加深对服务型领导在组织中跨层作用机制的理解。

2.2 工作繁荣的形成研究现状

相比较于工作繁荣的结果研究如工作绩效(Porath, Spreitzer, Gibson, & Garnett, 2012)、创新行为(Carmeli & Spreitzer, 2009)、创新绩效(吴秋江, 黄培伦, 严丹, 2015)、组织忠诚(Porath, Gibson, & Spreitzer, 2008)、工作满意度(Porath et al., 2008)、组织公民行为(Porath et al., 2008; Spreitzer & Porath, 2014)、领导有效性(Spreitzer et al., 2012)、工作家庭促进(Porath et al., 2012)、身心健康(Spreitzer & Porath, 2014)、职业发展主动行为(Porath et al., 2012)、职业适应力(Jiang, 2017), 工作繁荣前因的实证研究相对还比较缺乏。

现有工作繁荣的前因研究表明, 工作情境特征和工作资源均是影响工作繁荣的前置因素。例如, Porath 等(2008)对 6 个公司的员工、经理以及高管进行的研究表明, 自主决策、信息共享、绩效反馈、信任和尊重氛围这四个工作情境特征均与工作繁荣积极相关, 能够解释 42%的方差变异。Porath 和 Erez (2007)研究发现员工之间不礼貌的互动(如粗鲁、不敬)和工作繁荣负相关。Niessen, Sonnentag 和 Sach (2012)对 121 名员工进行的日记式研究表明, 早晨获得的工作资源例如积极意义和知识获取程度能够促进晚上的工作繁荣(活力与学习)。Paterson, Luthans 和 Jeung (2014)研究发现心理资本和主管支持氛围通过主动工作行为(任务聚集和密切联系)的中介作用影响工作繁荣, Prem, Ohly, Kubicek 和 Korunka (2017)的研究表明时间压力和学习需求通过认知评价的中介作用影响工作繁荣。国内方面, 安静和万文海(2014)研究表明诚信领导通过心理安全感的中介作用影响工作繁荣, 时勘、万金和崔有波(2015)的研究发现核心自我评价与组织支持感交互影响内部动机, 从而影响工作繁荣, 吴秋江等(2015)探索了工作资源和积极情绪对工作繁荣的积极影响, 韩翼、周空、刘文兴和张一博(2016)的研究表明, 员工政治技能和员工潜能通过师徒关系的中介作用影响工作繁荣, 陈洪安、李乐、刘俊红、吴露琼和季昌梧(2016)研究发现职场友谊通过心理资本的中介作用影响工作繁荣。以上这些工作繁荣前因变量的研究为我们的研究提供了较好的基础, 也启发我们进行更为深入的探索。

可以发现, 近年来工作繁荣的研究者们更多开始考虑拓展工作繁荣的前因变量, 而根据Spreitzer 等(2005)的工作繁荣社会嵌入模型和Spreitzer 和 Porath (2014)的工作中的个人成长整合模型, 不难看出工作繁荣的前因既包括情境特征或情境促发因素, 也包括个体工作资源, 两者促进主动行为或满足个体心理需求从而影响工作繁荣。因此, 在工作繁荣前因变量的实证研究中, 既需要考虑到相对稳定的组织情境, 也需要考虑到相对动态的资源, 研究个体如何与组织互动从而塑造工作情境和创造资源, 从而促进工作繁荣。加强对工作繁荣前因的实证研究特别是对相关理论模型进行检验才有助于我们对工作繁荣形成完整、综合的认识(韩翼, 魏文文, 2013; 郑晓明, 卢舒野, 2013; Prem et al., 2017)。

2.3 服务型领导与下属双向影响关系的模型建构

领导学研究中, Burns (1978)最早提出领导与下属之间存在着相互作用(interplay), 这种螺旋上升(upward spiral)的关系使得领导与下属双方都能够互相影响, 将另一方的道德、动机等提高到更高的水平。学者们建议, 考察这种双向影响的关系必须将时间考虑在研究模型中, 近年来领导学的研究也开始强调需要将时间与领导联系起来, 即从动态角度检验领导发生的变化(Bluedorn & Jaussi, 2008; Shamir, 2011; Day, 2014)。

事实上, 在 Greenleaf (1977, p.7)的定义中, 服务型领导“并不仅是一种管理技巧, 而且是一种生活方式, 是一个人生旅程(life-long journey)”, 这一定义隐含服务型领导自身的发展可能是一个动态变化的过程。而直到 Farling, Stone 和 Winston (1999)才将这一观点引入到服务型领导的研究中, 最近, Russell 和 Stone (2002)以及 van Dierendonck (2011)在他们建构的理论模型中对这种螺旋上升关系进行了设想。Russell 和 Stone (2002) 建构了一个服务型领导前因后果的综合模型, 他们首先

提出了服务型领导的功能性属性与伴随性属性，伴随性属性作为调节变量，能够影响领导者个人价值观、核心信念与准则等自变量影响服务型领导功能性属性的强度与水平。随后，服务型领导作为自变量影响因变量即组织绩效。除此之外，中介变量例如组织文化和员工态度和行为也会影响到服务型领导的有效性，由此对组织绩效产生控制作用。同样的，先前存在的组织价值观也会提升或限制服务型领导，并且组织中也会存在有权势的人或团体中介服务型领导的作用。van Dierendonck (2011)则提出了另一个服务型领导的理论模型，该模型认为服务型领导的核心在于领导动机与服务需要的结合，同时个人特征与文化因素也同样会影响服务型领导的特征。继而，下属感知到的服务型领导通过领导－下属关系与心理氛围这两个中介因素而作用于三个层次的结果变量，即个体、团队和组织层面。除此之外，更为重要的是，该模型认为领导和下属之间存在双向影响作用，因此下属的态度与行为也反过来影响服务型领导。

尽管这些模型建构开始考虑到服务型领导与下属的双向影响作用，但是它们仍然相对比较抽象，且缺乏实证数据的检验与支持，而相关服务型领导研究的学者也均呼吁更多具体的实证研究来对此加以检验(van Dierendonck et al., 2014)，从而推动服务型领导理论的发展。因此，服务型领导研究的一个重要方向即是从动态角度考察服务型领导的变化过程，将时间考虑在研究模型中，特别是可以检验服务型领导如何与下属产生互动影响关系，从而更好把握这种领导与下属的螺旋上升双向影响作用机制。

从以上文献分析可知，目前学术界对服务型领导、工作繁荣等的研究虽然取得了较大进展，但是还存在一些问题。第一，服务型领导的作用机制特别是其在组织中的跨层作用机制有待进一步研究，Liden 等(2014)及 Chen 等(2015)的研究是很好的范例，他们分别以服务文化、自我效能与团队认同作为中介变量，探索服务型领导对个体、顾客等的跨层影响作用，也为未来研究指出了有意义的方向。除此之外，以往关于服务型领导的研究还很少注意到领导与下属的双向影响作用，往往将下属视为被动的输入方，而实际上下属也是具有主观能动性的个体，也能够在与领导的互动中对领导产生一定的影响。特别的是，服务型领导作为独特的一种领导方式，具有明显的关注他人需求的动机，那么这种以人为中心、服务他人而非高高在上的领导风格必然使得其在实践中充分与下属互动，因而探索这种双向影响作用就显得很有必要。尽管有学者意识到服务型领导与下属可能存在这种双向互动影响关系，但是目前还没有研究对此加以证实和检验。组织资源和能量的相关理论就能够很好帮助我们理解服务型领导与下属的双向影响关系以及服务型领导的动态变化本质，工作场所中的人体能量(human energy)是一种重要的组织资源(Fritz, Lam, & Spreitzer, 2011)，它是有限却也是可以得到补充的，即在人际互动中能够产生能量从而提升员工行动和动机的能力，使得他们更好工作并实现工作目标(Quinn, Spreitzer, & Lam, 2012)，能量还可以在互动双方中进行传递(Owens, Baker, Sumpter, & Cameron, 2016)。因此，如果我们从能量的角度去看待服务型领导与下属的关系，一方面我们可以更好探索服务型领导对工作繁荣影响的跨层作用机制，另一方面也有助于我们得以观察和捕捉领导和下属的双向影响作用，能够更好地去挖掘服务型领导与员工态度及行为之间的动态关系，得到更为深入的启示与发现，这也是前人所呼吁的研究方向(Walumbwa et al., 2010)。

第二，工作繁荣的前因研究相对比较缺乏，特别是工作场所中对员工有着重要影响的领导因素很少被考虑，尽管近年来已有研究开始考虑主管支持、诚信领导等的影响作用，但是总体来说领导风格与领导行为对工作繁荣的影响研究显得比较不足(韩翼，魏文文，2013)。服务型领导是一种独特的领导方式，与其他类型的领导方式有着明显的区别。例如，相关理论研究表明，服务型领导与变革型领导、真实型领导、道德领导、授权领导、精神型领导、自我牺牲型领导(Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004; Parolini, Patterson, & Winston, 2009; van Dierendonck, 2011)均有所不同，服务型领导的基础在于领导动机与服务需要的结合，独特地强调了关注下属个人成长的重要性。工作繁荣的前置因素包括组织情境，也包括个体资源，服务型领导则能够为工作繁荣提供支持和基础。根据资源保存理论(Conservation of Resources Theory, COR)，人们重视资源(物质性资源、条件性资源、

人格特质与能源性资源), 人们试图获取并维持资源以便减少压力, 而在获得资源之后, 人们会利用这些资源来获得更多资源。为了最大化利用资源, 人们往往将资源利用到工作场所中(Hobfoll, 1989, 1998, 2001)。作为资源的一种, 能量能够有助于个体提高行动和动机的能力, 并运用到工作中去, 而为了最大化利用能量, 个体也必须通过采取主动行为来释放和利用能量。因此, 基于资源保存理论, 从能量视角出发, 研究服务型领导对工作繁荣的影响机制, 能够使得我们探索能量等个体资源在形成工作繁荣中的重要作用, 特别的是, 我们还能够将利用能量与资源的积极主动行为考虑在其中, 从而在检验工作繁荣前因变量方面取得较好的研究成果。

第三, 通过相关文献研究我们发现, 以往有关服务型领导的研究几乎都是采用的横截面数据(cross-sectional data), 这些研究虽然均试图证明服务型领导的作用机制, 但是它们在因果关系推断上的说服力是不强的, 很多研究也都推测服务型领导与中介变量、因变量之间也很有可能是相反的因果关系(e.g., Ehrhart, 2004; Walumbwa et al., 2010; Schaubroeck et al., 2011; Hunter et al., 2013; van Dierendonck et al., 2014; Liden et al., 2014; Chan & Mak, 2014; Chen et al., 2015; Neubert et al., 2016; Chiniara & Bentein, 2016)。这些研究也都建议未来的研究采用追踪研究, 排除共同方法变异带来的误差, 以便更好证明变量之间的因果关系。因此, 追踪研究(longitudinal study)的方法将是服务型领导研究领域今后的一个重点。另外, 为了在研究中体现上述服务型领导与下属的双向影响关系, 也必须采用追踪研究的方法, 通过多次测量获取不同时间节点的数据, 建立潜在增长模型(latent growth modeling)来验证假设, 从而能够用动态的视角来检验服务型领导与下属的变化。

3　研究构想

本研究的主要任务就是通过动态追踪设计与双向影响设计,揭示服务型领导对个人及团队工作繁荣的跨层作用机制以及服务型领导与下属的双向影响过程。因此, 采用动态视角看待服务型领导, 通过追踪研究搜集数据, 检验服务型领导在团队中对工作繁荣的跨层作用机制及其边界条件, 探索服务型领导与下属的双向影响关系, 不仅有利于我们深化对服务型领导作用机制的理解, 推动其他相关领导风格的研究, 还能够拓展工作繁荣前因变量的研究。

本项目的研究框架如图 1 所示。本项目拟包括三个研究。第一个研究“服务型领导对员工个人及团队工作繁荣的跨层作用机制”, 从服务型领导的核心内涵和特征出发, 基于资源保存理论和工作繁荣的社会嵌入模型, 探索关系型能量和积极主动行为在服务型领导与工作繁荣关系之间的中介作用, 目的在于揭示服务型领导对工作繁荣影响的跨层作用机制。

第二个研究“服务型领导对下属工作繁荣影响的边界条件”, 从个体个性倾向与心理动机的视角出发, 考察特质调节定向与目标取向的调节作用, 目的在于理解个体个性倾向与动机对服务型领导有效性的影响, 从而明晰服务型领导对个体工作繁荣影响的边界条件。

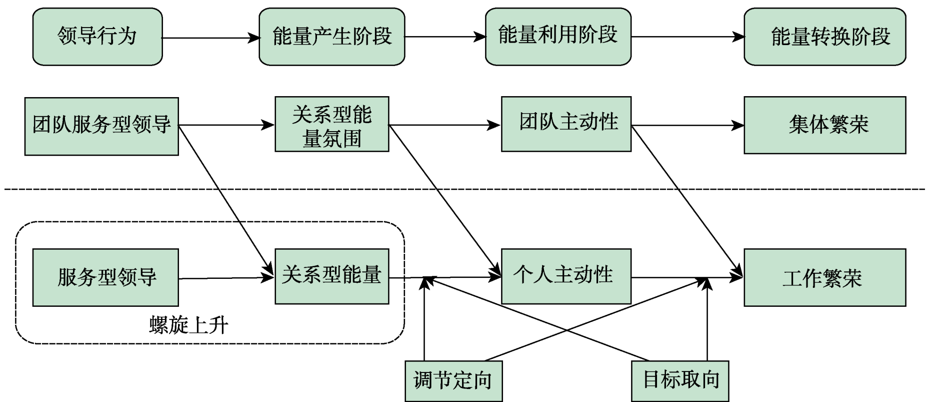


图 1　总体研究框架

第三个研究“服务型领导与下属的螺旋上升双向影响作用”将基于追踪数据，注重服务型领导的动态变化本质，聚焦于服务型领导与下属的双向影响作用，考察服务型领导对下属产生影响后，下属如何反过来影响服务型领导并将其提升到更高的层次。由于关系型能量能够在互动中进行传递和感染，因此第三个研究将重点关注服务型领导与关系型能量的螺旋上升双向影响关系。

3.1 服务型领导对员工个人及团队工作繁荣的跨层作用机制

根据资源保存理论(Hobfoll, 1989, 1998,)，组织资源包括很多种，其中人体能量(human energy)就是一种重要的组织资源(Quinn et al, 2012)，这种关键的组织资源使得员工提高行动和动机的能力，从而可以运用于工作中。能量的缺乏带来的是工作倦怠、压力和工作不投入(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Sonnentag et al., 2010; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009)。人体能量既包括个体身体、心理层次的能量，还包括社会、人际和关系层次的能量(Cole, Bruch, & Vogel, 2012)，后者即关系型能量(relational energy)。植根于互动仪式理论(interaction ritual theory)、社会感染理论(social contagion theory)和资源保存理论(conservation of resources theory)，关系型能量是指在社会和人际交往中能够影响个体行为的能量，关系型能量的激活是可以共享的，在互动的个体中能量能够转移和扩散(Owens et al., 2016)。在团队层面，个体之间共享激活能量即形成关系型能量氛围。由于服务型领导将重心放在对他人的服务上，视促进员工的成长与幸福感为第一要务，他们能够倾听、同情、接纳和治愈员工，他们提供方向和指引，授权、鼓励和服务员工，他们真诚、可信、谦逊和可靠(Greenleaf, 1977; Spears, 2004)。因此，服务型领导能够为下属提供能量，在与下属的社会互动中传递正面积极的能量，当下属自身能量匮乏时，服务型领导能够及时出现和提供服务，使得下属能够得到能量的补充和恢复，并源源不断推动下属继续的进步和成长。而根据 Spreitzer 等(2005)的定义，工作繁荣包括两个维度，分别是活力(vitality)和学习(learning)。活力是一种充满能量、工作活跃和热情的状态(Nix, Ryan, Manly, & Deci, 1999; Miller & Stiver, 1997)，学习则是一种个体通过获取与利用知识和技能从而提升能力和信心的状态(Carver, 1998; Elliott & Dweck, 1988)，两个维度同时具备个体才处于工作繁荣状态。工作繁荣在团队或部门层面即是集体繁荣(Spreitzer et al., 2005)，集体繁荣是一个团队或组织作为一个整体不断学习和成长的状态 (Spreitzer & Sutcliffe, 2007)。因此，在个体层面，由于服务型领导能够激发下属得到关系型能量，我们将关系型能量视为服务型领导影响下属工作繁荣的最直接中介变量，而在团队层面的服务型领导不仅能够直接作用于个体关系型能量，更重要的是通过在团队中形成的相互感染的关系型能量氛围(Owens et al., 2016)而分别正向影响个体和团队工作结果，因此关系型能量氛围将是团队服务型领导影响集体繁荣的最直接中介变量。

根据资源保存理论，我们进一步认为，员工在获得资源(关系型能量)之后，会利用这些资源来获得更多资源，因此他们会在工作中采取主动行为从而最大化利用资源(Hobfoll, 2001)。而为了释放和利用能量，作为资源的一种，能量能够有助于个体提高行动和动机的能力，并运用到工作中去，而为了最大化利用能量，个体也必须通过发挥个人主动行为来释放和利用能量。个人主动行为(personal initiative)是一个行动概念，是自发、积极的行为方式(Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996)，是一种新型的工作模式(夏霖，王重鸣，2006)，也是一系列工作行为的集合(薛宪方，2008)。Fay 和 Frese (2001)指出个人主动行为就是个体采取积极和自发的方式，通过克服各种障碍和困难，去完成工作任务并实现目标的行为方式，它包含自发(self-starting)、率先行动(proactive)和克服困难(overcoming-barriers)三个方面，这三个方面彼此之间能够互相强化，而团队层面的主动行为即团队主动行为(Kirkman & Rosen, 1999)。因而，我们假设在得到关系型能量之后，个人主动行为和团队主动行为将成为关系型能量与工作繁荣之间的中介变量。Spreitzer 等(2005)提出的工作繁荣社会嵌入模型和 Spreitzer 和 Porath (2014)提出的工作中个人成长整合模型均表明，工作繁荣的前因在情境特征或情境促发因素之外，还包括个体工作资源，并且两者通过促进个人主动行为或满足个体心理需求最终影响工作繁荣。基于此，我们认为，在相对稳定的组织情境之外，个体通

过主动行为能够得到相对动态的资源，从而塑造工作情境和促进工作繁荣。因此，个人层面，个体将发挥主动性，采取主动行为来利用能量，从而达到活力和学习即工作繁荣的状态，而团队层面，关系型能量氛围将带来团队主动行为，并分别促进个体工作繁荣和团队集体繁荣。根据以上，我们提出研究假设：

假设 1：个体层面，服务型领导促进下属获得关系型能量，关系型能量通过个人主动行为促进个人工作繁荣。

假设 2：团队层面，团队服务型领导促进关系型能量氛围的形成，关系型能量氛围通过团队主动行为促进个体工作繁荣和集体繁荣。

假设 3：团队服务型领导能够跨层影响个体关系型能量，关系型能量氛围能够跨层影响个人主动行为，团队主动行为能够跨层影响个体工作繁荣。

3.2 服务型领导对下属工作繁荣影响的边界条件

尽管如 George (1996)所宣称的那样，热情、有活力的领导能够同样使得下属也充满能量，但是获得能量后的员工能否进一步将能量运用于工作中则是另外一回事，工作繁荣的社会嵌入模型也指出，工作繁荣是工作情境特征和个体资源共同作用的结果(Spreitzer et al., 2005)，因此考虑服务型领导作为工作情境特征给工作繁荣带来影响的同时也必须考虑其边界条件。根据资源保存理论，个人特征也是一种资源(Hobfoll, 1998, 2001)，因而聚焦于个人层面，我们认为服务型领导对于下属工作繁荣的影响，会受到下属个体特征的调节作用。具体而言，我们将从个体个性倾向与心理动机的视角出发，考察调节定向(regulatory focus)与目标取向(goal orientation)的调节作用。

调节定向代表着个体面对他们总体追求的目标和结果遇到可能威胁时所采取行动的方式(De Cremer, Mayer, Van Dijke, Schouten, & Bardes, 2009)，影响着哪些评价维度会决定人们生活中的偏好和选择，是个体逐渐形成的稳定个性倾向(Higgins, 1997, 1998)。调节定向可以分为两种不同的动机系统，分别是促进定向(promotion focus)和预防定向(prevention focus)，前者代表个体更多关心培养、成长和成就，后者代表个体更多关心保护、安全和责任(Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002)。具有促进定向的人倾向于在调节自身行为的时候更多关注希望，更多在意的是正面结果和想要的收益，预防定向的人倾向于更多关注安全、责任和义务需求，更多在意的是避免错误、损失和负面结果(Johnson, Smith, Wallace, Hill, & Baron, 2015)。因此，我们假设，面对服务型领导无条件的爱(agapao love)、谦卑(humility)、利他(altruism)、信任(trust)等方面的特征与行为(Patterson, 2003)，促进定向的下属由于更加关心成就和奖励，会更容易受到外在鼓励和支持的影响，因此服务型领导对其主动行为、工作繁荣的正面影响将更强，预防定向的下属由于更加考虑减少损失和采取规避策略，因此服务型领导对其主动行为和工作繁荣的正面影响将较弱。由此，我们提出研究假设：

假设 4：促进定向能够调节服务型领导对个人主动行为(4a)和工作繁荣(4b)的正面影响，即当下属越倾向于促进定向，服务型领导对个人主动行为和工作繁荣的影响更强。

假设 5：预防定向能够调节服务型领导对个人主动行为(5a)和工作繁荣(5b)的正面影响，即当下属越倾向于预防定向，服务型领导对个人主动行为和工作繁荣的影响减弱。

个体内在动机影响着个体对外在环境的解读和应对策略，成就目标取向就直接体现了个体的内在动机(Dweck, 1986, 2000; Dweck & Leggett, 1988)。Dweck (1986)根据学习者学习行为的不同动机过程，将个体的成就目标取向分为两种，分别是学习目标取向(learning goal orientation)和表现目标取向(performance goal orientation)，前者关注学习和获取知识和技能，主要为了实现个人发展，后者则关注证明自身能力，主要为了获得较好的评价。VandeWalle (1997)则针对工作场所将目标取向分为三种，除了学习目标取向(learning goal orientation)之外，他另外提出了证明目标取向(proving goal orientation)和回避目标取向(avoiding goal orientation)，证明目标取向的个体更多关注于超越他人、证明自己的机会，但是却较少愿意接受挑战性的任务，回避目标取向的个体则害怕接受挑战，面对挫折往往采取退缩行为，很少尝试新鲜事物。因此我们假设认为，学习目标取向的下属由于更愿意挑战自我，努力提升自身能力，因此服务型领导对其主动行为、工作繁荣的积极影响将更强，证明目标取向的下属虽然

愿意展现自己，但是缺乏对困难和挑战性任务的兴趣，从而使得服务型领导对其主动行为、工作繁荣的积极影响将减弱，而回避目标取向的个体由于更多采取防卫行为和退缩行为，因此服务型领导对其主动行为和工作繁荣的正面影响将最弱。因此，本研究假设：

假设 6：目标取向能够调节服务型领导对个人主动行为和工作繁荣的正面影响，即当下属越倾向于学习目标取向，服务型领导对个人主动行为和工作繁荣的影响将最强(6a)，当下属越倾向于证明目标取向，服务型领导对个人主动行为和工作繁荣的影响将减弱(6b)，当下属越倾向于回避目标取向，服务型领导对个人主动行为和工作繁荣的影响将最弱(6c)。

3.3 服务型领导与下属的螺旋上升双向影响作用

对服务型领导与下属关系的研究必须考虑到时间的变化，静止角度的研究往往是不充分的，因此很有必要以动态视角研究服务型领导与下属的影响关系。Farling 等(1999)、Russell 和 Stone (2002)以及 van Dierendonck (2011)对服务型领导与下属的双向影响作用提出了设想，但是这种影响关系在以往的研究中却并未受到足够的重视。本研究将以动态视角充分研究服务型领导与下属的双向影响作用，考察下属被服务型领导影响后如何影响服务型领导。

根据 Day (2014)，领导学研究中涉及到时间、动态变化的议题可以从四个方面加以探讨：第一，如何确定领导行为及其对下属产生影响之间的时间差，多久之后测量才比较合适；第二，下属对领导的感知如何产生和发生变化；第三，领导－下属关系如何发展和变化，速度如何；第四，领导如何动态获得和发展领导能力。我们的研究能够探索第一和第四两个方面，我们对领导和下属的双向影响关系进行检验，一方面可以确定领导行为对下属产生影响之间的时间差，另一方面也了解领导如何在受下属影响后提升自身服务型领导水平。因此我们认为，根据服务型领导自身动态变化的本质(Greenleaf, 1977)，服务型领导在对下属产生影响之后，也会随时间变化感受到下属反应所带来的影响，不断改进和提升自己的领导水平，由此产生螺旋上升关系。服务型领导首先作用于下属工作态度行为与结果，下属产生的积极态度、行为与结果继而激发服务型领导，使得服务型领导达到更高的水平，从而继续影响下属(见图 2)。

基于我们前述假设，服务型领导能够激发下属关系型能量，而下属受能量激发后更加投入于工作中，表现出积极的工作态度以及产生良好的工作结果，从而在与服务型领导互动交往的过程中，又将能量传递给领导，从而促进和提升服务型领导的水平，形成了螺旋上升双向影响作用。因此，我们提出研究假设：

假设 7：随着时间变化，服务型领导与下属存在螺旋上升双向影响关系，即服务型领导与关系型能量互相正向影响。

3.4 研究构想的检验方法

在研究初期阶段，我们将定向搜索国内外重点学术期刊的相关文献，认真研读和总结，结合专家小组讨论，形成更为严密完整的理论框架；在测量工具的发展阶段，将采用半结构化的访谈形式了解服务型领导与下属互动所带来的具体态度及行为变化，结合专家建议，对当前测量工具进行修订和优化，并结合因子分析(包括探索性与验证性因子分析)、信度和效度分析等统计分析方法形成符合中国情境的更为可靠的测量工具；在问卷调查阶段，我们将设计基于网络的调查问卷，运用纵向研究设计，密集搜集数据，反映服务型领导及其下属的变化趋势，并有针对性地选择相关组织进行案例研究；在理论模型检验阶段，我们将依需要选择性采用相关分析、方差分析、t 检验、回归分析、结构方程模型、多层线性模型和潜在增长模型(latent growth modeling, LGM)等

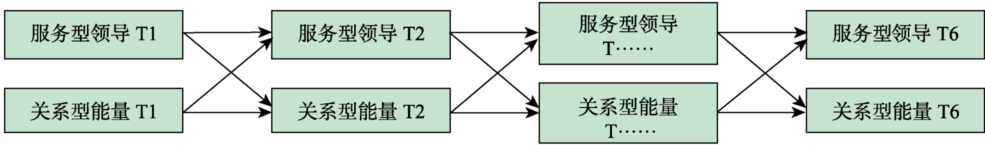


图 2 服务型领导与关系型能量的双向影响关系
注：T1 代表第 1 次, T2 代表第 3 次, T......代表未画的几次, T6 代表第 6 次

统计手段，相互配合从而得到明确的研究结论。

具体的说，在测量工具发展方面，本研究将修订我国服务型领导、关系型能量、积极主动行为与工作繁荣的量表。量表修订过程会严格遵照“项目生成→预测试→项目精简→预试研究”的规范模式，切实保障量表的信度、效度，为整体研究提供基础。项目库(Item Pool)将在文献研究基础上，结合访谈获取的内容生成，然后选取 200 名领导者与员工进行预测试，通过信度、效度分析对测量项目进行精简与补充，形成可以广泛使用的调查问卷测量量表。

在问卷数据搜集方面，本研究将利用组织行为与人力资源管理调查协同研究平台(www.obhrm.com)进行追踪问卷调查的发布与数据搜集。具体而言，本研究将分别设计领导问卷和员工问卷，同时采用追踪设计的方式来收集数据。研究 1 需要对服务型领导及其作用机制进行个体层面、团队层面与跨层次分析；研究 2 主要是在个体层面分析服务型领导的边界条件，因而从提高效率的角度，研究 1 与研究 2 采用时间差设计，即自变量、中介变量、调节变量、因变量和控制变量均在不同时间点进行数据搜集，并且研究 1 与研究 2 的数据可以设计在同一批样本中收集。研究 1、研究 2 拟在不少于 150 个团队中进行调查，将邀请每个团队的管理者与不少于 5 名员工参与调查。在研究 1、研究 2 的 4 次问卷数据搜集中，第一次填写的关键变量包括服务型领导(领导自评与下属评价)、关系型能量(下属自评)、调节定向(包括促进定向和预防定向) (下属自评)、目标取向(包括学习目标取向、证明目标取向和回避目标取向) (下属自评)、个人主动行为(下属自评与领导评价)、团队主动行为(领导评价)和工作繁荣(下属自评)，第二次填写的关键变量包括关系型能量(下属自评)和调节定向(包括促进定向和预防定向) (下属自评)，第三次填写的关键变量包括个人主动行为(下属自评与领导评价)、团队主动行为(领导评价)和目标取向(包括学习目标取向、证明目标取向和回避目标取向) (下属自评)，第四次填写的关键变量为工作繁荣(下属自评)。在最后一次调查中，我们还将通过人事部门或人力资源部门获得参与调查的领导、员工及所属团队的工作绩效数据，以便更深入地分析研究结果。而研究 3 主要是检验服务型领导和下属双向互动的影响，需要更密集地进行追踪数据的搜集，因此为了避免被调查者的疲劳，提高他们的配合程度和保证数据的质量，研究 3 拟单独在另一批样本中收集数据。因此，研究 3 共包括六次问卷数据搜集，每次均搜集服务型领导(领导自评与下属评价)和关系型能量(下属自评)的数据。

本研究的所有数据收集都将在各类组织人事部门或人力资源部门的配合下完成，并对所有的被调查对象(包括被调查者及其上级)进行编码，以保证数据的准确匹配。两个样本的第一次问卷调查都将采用现场问卷调查的方式；第一次调查时，我们会让每个人被调查者提供常用的电子邮件地址，并关注我们提供的微信公众号；随后的调查都会通过电子邮件发送给被调查者，并通过微信公众号提醒被调查者，由被调查者直接访问组织行为与人力资源管理调查协同研究平台填写问卷。一定时间后，如果被调查者还没有填写问卷，我们会通过微信公众号与电子邮件进行提醒，以提高问卷的回收率。

为了在追踪研究中更好地检验服务型领导及其下属的变化趋势，本研究将在研究 3 中采用潜在增长模型(Latent Growth Modeling, LGM)来研究核心变量的变化轨迹。与传统统计方法只关注群组均值不同，建立在结构方程模型基础上的潜在增长模型能够对发展过程中的群组和个体变异同时进行估计，更科学地揭示变量之间的关系(e.g., Ployhart & Vandenberg, 2010; Chan, 1998; Li, Fay, Frese, Harms, & Gao, 2014)。

4　理论建构

领导理论以往更多关注如何去“影响”追随者，是一种权力驱动和领导优先的范式；相比之下，服务型领导理论更多关注“服务”，强调超越个人利益、关注下属的利益和帮助下属成长。在 21 世纪的今天，服务型领导理论显得更为重要，特别是服务型领导强调的转变与下属的需求完全一致(Spears, 1997, 2004, in press; Patterson, 2003)。另一方面，领导力自身的发展也得到越来越多管理研究和实践者的关注。基于此，本研究构建的服务型领导与工作繁荣关系的理论框架将包括以下几个要点。

首先，本研究指出，服务型领导是个人层面和团队层面工作繁荣的重要前因。由于服务型领

导能够竭力为下属服务，视促进员工的成长与幸福感为第一要务，提供方向和指引，授权和鼓励员工，下属的工作繁荣状态将得到极大提升。工作繁荣的社会嵌入模型表明，外部环境促进工作繁荣的同时也需要个体内在资源或者能量的支撑(Spreitzer et al., 2005; Paterson et al., 2014; 安静，万文海，2014)。而根据资源保存理论(Hobfoll, 1989, 1998)，人体能量(human energy)也是一种重要的组织资源(Quinn et al., 2012)。由于能量的激发是可以在交互双方中传递和感染的(Owens et al., 2016)，本研究认为，关系型能量作为一种从提高个人工作能力的人际互动中产生的更高的心理能量，能够解释服务型领导对工作繁荣、集体繁荣产生影响的中介机制。因此，具体理论模型为：即服务型领导通过提升下属关系型能量从而影响其主动行为，并最终促进个体工作繁荣，服务型领导在团队层面通过促进关系型能量氛围的形成从而影响团队主动行为，并最终促进集体繁荣。以往文献在分析服务型领导的特征和行为使得员工个体及团队本身发生了怎样的变化方面存在不足，使得我们在理解服务型领导的作用机制方面存在欠缺，工作繁荣前因研究中则忽略了相关领导风格与行为的因素。因此，本研究的框架既检验了服务型领导对工作繁荣的跨层作用，还从新的视角探索了工作繁荣前因中领导风格、领导行为和个体资源的作用。

其次，本研究整合了服务型领导理论与调节定向理论、动机理论等方面的研究，指出服务型领导对个体工作繁荣、团队集体繁荣的作用会受到下属个性与动机的调节影响。具体而言，从个体个性倾向与心理动机的视角出发，调节定向(regulatory focus)与目标取向(goal orientation)将为服务型领导对下属主动行为、工作繁荣的影响设定边界条件。本研究认为，面对服务型领导谦卑、利他、授权、指引、信任等方面的特征与行为(Patterson, 2003)，促进定向的下属由于更加关心成就和奖励，会更容易受到服务型领导的积极影响，因而下属主动行为和工作繁荣的水平将更高。相反，预防定向的下属由于更加考虑减少损失和采取规避策略，会较少受到服务型领导对其的正面影响，因而下属主动行为和工作繁荣的水平将降低。本研究还认为，学习目标取向的下属由于更愿意挑战自我和努力提升自己，会更容易受到服务型领导对其的积极影响，因而下属主动行为和工作繁荣的水平将最高。证明目标取向的下属由于缺乏对困难和挑战性任务的兴趣，服务型领导对其的积极影响将变弱，因而下属主动行为和工作繁荣的水平将减弱。而对于更多采取防卫行为和退缩行为的具有回避目标取向的个体，服务型领导对其的正面影响将最为微弱，因而下属主动行为和工作繁荣的水平将最低。本研究力图回应 George (1996)的论述以探索领导作用的边界，并通过整合个体个性理论与动机理论，深入检验工作情境和个体资源的共同作用。这也能够启示领导者要因人而异，要根据员工具体个性特征和动机，来灵活、有针对性地加以指导与帮助。

第三，本研究在研究服务型领导对个体、团队产生影响的同时，还指出服务型领导与员工将产生双向影响关系。由于几乎所有组织现象都具有动态变化的本质(George & Jones, 2000)，因此使用动态视角看待领导行为十分有必要。更为重要的是，组织中员工并不是被动接受领导，而是时刻处于与领导交往和互动影响中，这是一个能够产生螺旋上升关系的动态过程(Burns, 1978)。本研究揭示了领导行为的动态变化过程，即服务型领导通过与下属的互动，共同感受关系型能量，从而不断提升自身的服务型领导水平，产生螺旋上升的发展模式，这也能够直接检验服务型领导自身动态变化的特点(Greenleaf, 1977)。本研究构建的这一模型把握住了当前领导学研究的一大前沿，即研究领导本身动态变化的本质(Day, 2014)。现有研究对服务型领导作用机制的考察较多以社会交换理论、社会学习理论与社会认同理论等为基础，进而检验了相关中介变量，但是这些研究还没有考虑到领导与下属的互动过程，因此也难以从组织资源和能量角度探索服务型领导与下属的双向影响作用。因此，与文献中普遍将领导视为稳定不变的行为状态相比，本研究构建的理论框架得以从时间角度深化对领导自身动态改变的认识，能够更加系统地探索领导与下属在组织中的双向作用，深化学者和管理者对复杂组织现象的理解。

参考文献

安静，万文海. (2014). 诚信领导对员工工作繁荣作用的实证研究——心理安全感的中介作用. *科技与经济*, *27*(5), 75–79.

陈洪安, 李乐, 刘俊红, 吴露琼, 季昌梧. (2016). 职场友谊对员工工作繁荣影响的实证研究. *华东师范大学学报(哲学社会科学版), 48*(5), 150−160.

邓志华, 陈维政. (2012). 服务型领导对员工工作行为的影响——以工作满意感为中介变量. *科学学与科学技术管理, 33*(11), 172−180.

段锦云, 曾恺, 阎寒. (2017). 服务型领导影响员工建言的双重机制研究. *应用心理学, 23*(3), 210−220.

高中华, 赵晨. (2014). 服务型领导如何唤醒下属的组织公民行为?——社会认同理论的分析. *经济管理, 36* (6), 147−157.

韩翼, 魏文文. (2013). 员工工作繁荣研究述评与展望. *外国经济与管理, 35*(8), 46−53.

韩翼, 周空, 刘文兴, 张一博. (2016). 徒弟特征与师傅动机的匹配对工作繁荣的作用机制研究. *武汉理工大学学报(社会科学版), 29*(5), 903−911.

黄俊, 贾煜, 桂梅, 诸彦含, 刘桃. (2015). 公仆型领导对员工主动创新行为的影响——基于领导部属交换与员工工作投入的中介作用. *科技进步与对策, 32*(21), 145−150.

林文静, 段锦云. (2015). 团队服务型领导如何影响员工绩效: 基于社会交换的视角. *应用心理学, 21*(4), 344−353.

林钰莹, 许灏颖, 王震. (2015). 公仆型领导对下属创造力的影响: 工作动机和领导-下属交换的作用. *中国人力资源开发,* (11), 50−57.

凌茜, 汪纯孝. (2009). 饭店各级管理人员的公仆型领导风格对员工服务质量的影响. *旅游科学, 23*(5), 29−38.

凌茜, 汪纯孝, 张秀娟, 陈为新. (2010). 公仆型领导风格对员工服务质量的影响. *旅游学刊, 25*(4), 68−75.

凌茜, 汪纯孝, 张秀娟, 刘小平. (2010). 公仆型领导、服务氛围与员工集体的情感性归属感对员工的服务质量的影响. *旅游论坛, 3*(2), 199−207.

卢俊婷, 张喆, 贾明. (2017). 公仆型领导对员工组织公民行为影响的跨层次研究: 一个有中介的调节模型. *管理评论, 29*(7), 187−199.

马跃如, 李树. (2011). 企业公仆型领导与下属反生产行为关系的实证研究. *中大管理研究, 6*(2), 10−34.

苗青. (2009). 服务型领导、利他导向文化与科研人员成长. *科研管理, 30*(6), 76−82.

时勘, 万金, 崔有波. (2015). 基于人-情境交互作用的工作旺盛感生成机制. *中国人力资源开发,* (17), 65−72.

孙健敏, 王碧英. (2010). 公仆型领导:概念的界定与量表的修订. *商业经济与管理, 1*(5), 24−30.

谭新雨, 汪艳霞. (2017). 公共服务动机视角下服务型领导对公务员建言行为的影响. *软科学,31*(8), 51−55.

汪纯孝, 凌茜, 张秀娟. (2009). 我国企业公仆型领导量表的设计与检验. *南开管理评论, 12*(3), 94−103.

吴江秋, 黄培伦, 严丹. (2015). 工作繁荣的产生及其对创新绩效的影响--来自广东省高科技企业的实证研究. *软科学, 29*(7), 110−113.

吴维库, 姚迪. (2009). 服务型领导与员工满意度的关系研究. *管理学报, 6*(3), 338−341.

邢进. (2013). *服务型领导、领导-成员交换与组织承诺之间的实证研究*(硕士学位论文). 辽宁大学.

夏霖, 王重鸣. (2006). 个人主动行为: 21 世纪的新型工作模式. *技术经济, 25*(10), 54−56.

许灏颖, 王震. (2016). 服务型领导对下属服务绩效的影响: 顾客导向和领导认同的作用. *心理科学, 39*(6), 1466−1472.

薛宪方. (2008). 个人主动性的研究现状与展望. *人类工效学, 14*(4), 69−71.

赵红丹, 彭正龙. (2013). 服务型领导与团队绩效: 基于社会交换视角的解释. *系统工程理论与实践, 33*(10), 2524−2532.

赵宏旭. (2011). *公仆型领导与领导效能感关系的实证研究*(硕士学位论文). 中南大学, 湖南.

张军伟, 龙立荣. (2016). 服务型领导对员工人际公民行为的影响: 宽恕氛围与中庸思维的作用. *管理工程学报, 30*(1), 43−51.

郑晓明, 卢舒野. (2013). 工作旺盛感: 关注员工的健康与成长. *心理科学进展, 21*(7), 1283−1293.

庄子匀, 陈敬良. (2015). 服务型领导对员工创新行为和团队创新能力的影响:个体与团队的多层次实证研究. *预测, 34*(5), 15−21.

朱玥, 王晓辰. (2015). 服务型领导对员工建言行为的影响: 领导-成员交换和学习目标取向的作用. *心理科学, 38*(2), 426−432.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421−449.

Bluedorn, A. C., & Jaussi, K. S. (2008). Leaders, followers, and time. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 654−668.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior, 43*(3), 169–191.

Carver, C. S. (1998). Resilience and thriving: Issues, models, and linkages. *Journal of Social Issues, 54*(2), 245–266.

Chan, D. (1998). The conceptualization and analysis of change over time: An integrative approach incorporating longitudinal mean and covariance structures analysis (LMACS) and multiple indicator latent growth modeling (MLGM). *Organizational Research Methods, 1*(4), 421−483.

Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review, 43*(2), 272−287.

Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 511−521.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness

need satisfaction. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 124−141.

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 445–467.

Day, D. (2014). Time and leadership. In A. J. Shipp, & Y. Fried (Eds.), *Time and Work Volume 2: How time impacts groups, organizations and methodological choices*. (Vol. 2, pp. 30−52). (Current Issues in Work and Organizational Psychology). Hove and New York: Psychology Press.

De Cremer, D., Mayer, D. M., Van Dijke, M., Schouten, B. C., & Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 887−899.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.

Dweck, C. S. (1986). Motivational Processes Affecting Learning. *American Psychologist, 41*(10), 1040−1048.

Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychological Press.

Dweck, C. S., & Leggett, E. L.(1988). A Social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review, 95*(2), 256−273.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*(1), 61–94.

Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(1), 5–12.

Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies, 6*(1/2), 49–72.

Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance, 14*(1), 97−124.

Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal, 39*(1), 37–63.

Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *The Academy of Management Perspectives, 25*(3), 28 –39.

George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 77–94). Chichester, England: Wiley.

George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management, 26*(4), 657−684.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.

Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2−14.

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280–1300.

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1–46). New York: Academic Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt of conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513−524.

Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community*. New York, NY: Plenum Press.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337−421.

Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 851−862.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly, 24*(2), 316–331.

Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior, 98*(2), 85−97.

Johnson, P. D., Smith, M. B., Wallace, J. C., Hill, A. D., & Baron, R. A. (2015). A review of multilevel regulatory focus in organizations. *Journal of Management, 41*(5), 1501−1529.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. The *Academy of Management Journal, 42*(1), 58−74.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model*. Dissertation Abstracts International, 60 (02): 308A (UMI No. 9921922).

Li, W. D., Fay, D., Frese, M., Harms, P. D., & Gao, X. Y. (2014). Reciprocal relationship between proactive personality and work characteristics: A latent change score approach. *Journal of Applied Psychology, 99*(5), 948−965.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1434−1452.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161–177.

Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(4), 854–864.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695–706.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321–349.

Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(2), 180–197.

Miller, J. B., & Stiver, I. P. (1997). *The healing connection: How women form relationships in therapy and in life*. Boston: Beacon Press.

Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly, 27*(6), 896−910.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1220−1233.

Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work-A diary study. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 468–487.

Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology, 35*(3), 266–284.

Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 35−49.

Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal, 30*(3), 274−291.

Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics, 113*(3), 377–393.

Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 434–446.

Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Dissertation Abstracts International, 64(2), 570 (UMI No. 3082719).

Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology, 65*(3), 565–596.

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management, 36*(1), 94−120.

Porath, C. L, & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. The *Academy of Management Journal, 50*(5), 1181–1197.

Porath, C., Gibson, C., & Spreitzer, G. (2008). *Antecedents and consequences of thriving at work: A study of six organizations*. Paper presented at the meeting of Presentation at the Academy of Management Meetings, Anaheim, CA, August 10–13.

Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 250–275.

Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 108−123.

Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals, 6*(1), 1–60.

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal, 23*(3), 145–157.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 863−871.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(7), 893–917.

Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal, 32*(1), 60−77.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5–14.

Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 9*(2), 57–64.

Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications

of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly, 22*(2), 307−315.

Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 10*(4), 80−91.

Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 355– 365.

Spears, L. (1995). Introduction: Servant-leadership and the Greenleaf legacy. In L. Spears (Eds.), *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers* (pp. 1–16). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Spears, L. C. (1997). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: Wiley.

Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader, 34*(Fall 2004), 7–11.

Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review, 90*(1-2), 92−99.

Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2014). Self-determination as a nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. In M. Gagné (Eds.), *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press.

Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics, 41*(2), 155–162.

Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2007). Thriving in organizations. In D. Nelson & C. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 74–85). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science, 16*(5), 537–549.

VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement, 57*(6), 995−1015.

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. *Journal of Management, 37*(4), 1228–1261.

van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 544–562.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 517–529.

Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research, 67*(7), 1395–1404.

The dynamic and reciprocal effects of servant leadership on thriving at work

LI Chaoping[1]; MAO Kaixian[2]

([1] *School of Public Administration and Policy, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)

([2] *Department of Management, Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong, China*)

Abstract: Drawing upon the conservation of resources theory, this study tries to uncover and reveal the cross-level mechanisms of servant leadership's effects on thriving at work for individuals and teams, the boundary conditions and the reciprocal effects between servant leadership and subordinates. This study adopts a longitudinal design and reciprocal design and includes research methods such as literature analysis and longitudinal survey study. This study therefore aims to deepen the understandings of the mechanism of servant leadership, contribute to the understandings of the dynamic nature of leadership, expand the study of the antecedents of thriving at work, and provide guidance for various organizations to improve leadership styles, contribute to leadership effectiveness and boost employees' thriving at work. We also expect that due to this study, talents selection and training in all kinds of organizations and the overall development of people can be benefited, the positive relationship between leaders and subordinates can be established, and organizational culture and the long-term development of the organizations can be improved.

Key words: servant leadership; thriving at work; initiative; longitudinal study